

## 中国郷鎮企業の所有制改革

### ——無錫県を事例に

薛 明 潔

#### はじめに

1980年代半ばごろから急速な成長を続けてきた郷鎮企業は、中国における農業余剰労働力の吸収や農家の収入増加に大きな役割を果たした。多くの郷鎮企業、特に「蘇南モデル」に代表されるような集団所有企業は、公有制主体堅持のイデオロギーや絶対的なモノ不足という1980年代の状況を背景に、実質的に郷村政府によって経営され、著しい成長を遂げた。しかしながら1990年代以降、郷鎮企業の経営管理や所有制に対する全面的な改革が推し進められてきた。その背景には90年代後半から市場の需給状況が供給過剰気味となったこと、私有経済の合法性が追認されたこと、そして国有経済の所有制改革が本格的に開始されたこと等があった。

本稿では、1990年代に入ってから郷鎮企業、特に蘇南モデルの発展が見られた典型的地域である無錫県を取り上げ、この所有制改革の展開状況とその背景について検討する。

#### 第1節 中国郷鎮企業の所有制改革

郷鎮企業とは、一般にかつての社隊企業（人民公社と生産大隊の資金と労働を基礎とした集団所有制企業）が、1984年の中国国務院農牧漁業部によって郷鎮企業と名称変更されたものである。1980年代後半以降、中国経済に占める郷鎮企業の位置は急速に拡大してきた。農業部の統計によれば、2000年の中国農村地域に展開する郷鎮企業は2,084万社、従業員数12,820万人、生産額324,267.6億元であった。この数字を郷鎮企業へと名称変更した1984年と比較すると、企業数で3.5倍、従業員数で2.5倍、生産額で185.3倍となっている。この間、農村地域で多数の企業が新規に設立されたという事実がこの数字に示されている<sup>1</sup>。しかし、経済体制と国内市場の構造変化が急速に進展するとともに、郷鎮企業の経営と発展パターンには大きな変化が現れた。すなわち1990年代に入ると郷鎮企業は、経営体制や財産権のあり方の本格的な変革を迫られるようになった。その最大の要因

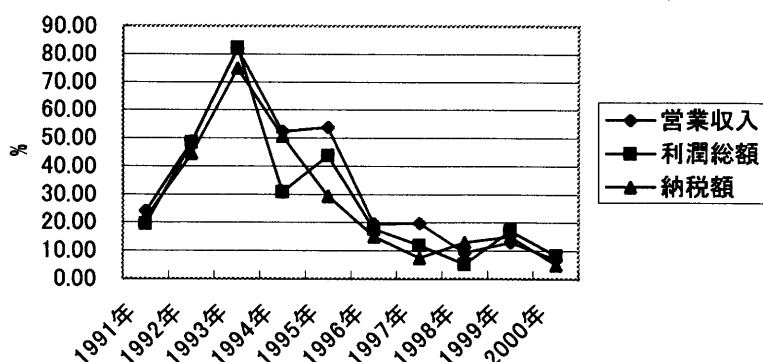
1 「当前乡镇企业经济运行情况及今年的发展趋势」2002年7月24日『中国乡镇企业信息网』<http://www.cte.gov.cn>

表1 郷鎮企業の各指標の概況（1991年－2000年）単位：億元

	営業収入	成長率(%)	利潤総額	成長率(%)	納税額	成長率(%)
1991年	9027	23.93	727	19.57	419	21.80
1992年	13434	48.82	1079	48.42	605	44.39
1993年	24434	81.88	1966	82.21	1058	74.88
1994年	37215	52.31	2572	30.82	1593	50.57
1995年	57229	53.78	3697	43.74	2059	29.25
1996年	68343	19.42	4351	17.69	2366	14.91
1997年	81827	19.73	4865	11.81	2541	7.40
1998年	89351	9.20	5112	5.08	2867	12.83
1999年	100932	12.96	5985	17.08	3294	14.89
2000年	107834	6.84	6482	8.30	3458	4.98

『中国郷鎮企業年鑑』の各年版より作成

図1 1991年－2000年の郷鎮企業に関する諸指標の成長



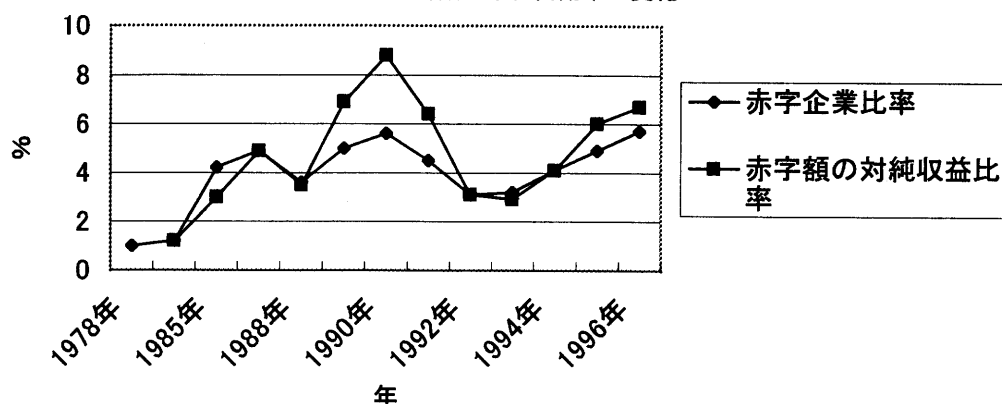
『中国郷鎮企業年鑑』の各年版より作成

(1990年の営業収入、利潤総額、納税額はそれぞれ7,284億元、608億元、344億元である。)

は、郷鎮企業の成長が鈍化したことにあった。郷鎮企業は1980年代に目覚ましい高成長を遂げたが、90年代に入ると成長力は明らかに衰えてきたのである。表1は1991年から2000年までの10年間の営業収入、利潤総額と納税額を示したものである。この三指標は成長を示しているものの、その増加率は1993年にピークに達し、その後は急速に低下していた（図1）。また図2に示されるように、郷鎮企業の経営効率もこの10年間に悪化の傾向を示していた。

郷鎮企業の制度改善はすでに1980年代の後半から課題とされていた。1987年に国务院は全国21ヶ所に「農村改革実験区」を設置している。改革実験は農村発展に関連する重要な問題を対象としていた。郷鎮企業の制度改善もそのひとつであり、株式合作制<sup>2</sup>がその中心的な目標に掲げられていた。しかし、1990年代半ばまでの郷鎮企業の改革は、資金調達の問題への対応という性格が強く、

図2 郷鎮企業経営効率の変化



丸川知雄『中国企業の所有と経営』、アジア研究所、2002年  
 巖 善平「郷鎮企業の所有制改革の展開と評価」、2頁

経営責任と利益請求権の明確化は改革の重点ではなかった。地方行政から個人や民間企業に財産権を移転することを中心とする本格的な民営化改革が行われたのは1990年代半ばからである。

改革の具体的な方法は、大企業と中小企業で異なっていた。相対的に規模が大きい企業の場合、可能な限り株式会社に改組するという方針が地域を問わず一般的であった。改組に際して郷・村など地方行政は企業から極力手を引き、集団所有株や企業株などを廃止するようにした。この過程では、同時に企業の株式をなるべく有力な投資家や経営者に集中させていくことが図られた。多くの地域では、過去に株式合作制に改組していた企業に対しても、改めて株式会社への改組が実施された。一方、中小企業の場合は、個人の事業家へのリースや売却、清算などを実施する方向が主流であった。

郷鎮企業の民営化の歩みは、その所有形態別構成の変化に反映されている（表2）。1990年代には民間企業のシェアが上昇する一方、集団所有制企業のシェアは徐々に下がってきている。企業数と従業員数ではすでに1990年の時点で民間企業が集団所有制企業を上回っていたが、総産出額からみても民間企業のシェアは次第に上昇し、1998年には集団所有制企業を上回った。

それでは、かつては中国郷鎮集団企業発展の典型と賞賛された「蘇南モデル」の蘇南地域では、この所有制改革はどのようにおこなわれたのであろうか。この点を無錫県の事例を通して確認してみよう。

2 株式合作制は株式会社と協同組合の制度的特徴を折衷した企業形態である。すなわち資産の集団所有は維持しつつ、資産からの収益を各個人に分配することを可能にする仕組みである。

表2 郷鎮企業の所有形態別構成（1990—1999）

	企業数（％）		従業員数（％）		総産出額（％）	
	集団所有	民 間	集団所有	民 間	集団所有	民 間
1990年	7.8	92.2	49.6	50.4	65.3	34.7
1991年	7.5	92.5	49.6	50.4	66.4	33.6
1992年	7.3	92.7	48.7	51.3	66.7	33.3
1993年	6.9	93.2	46.7	53.3	64.3	35.7
1994年	6.6	93.4	49.1	50.9	67.6	32.4
1995年	7.4	92.7	47.1	52.9	56.1	43.9
1996年	6.6	93.4	44.1	55.9	53.6	46.4
1997年	14.2	85.8	58.2	41.8	63.3	36.7
1998年	5.3	94.7	38.5	61.5	44.8	55.2
1999年	4.5	95.5	34.4	65.6	39.5	60.5

『中国郷鎮企業年鑑』各年版にもとづいて集計

## 第2節 無錫県の郷鎮企業の概況

## 1 無錫県の概況

無錫県は上海と南京のほぼ中間に位置する。上海まで128km、南京まで183kmで京杭大運河、上海—南京間の滬寧鉄道、国道312号線が貫通している。2000年の時点で、無錫県は面積1,115km<sup>2</sup>で、人口は98.9万人であった。

無錫県の一人あたり国民総生産は1992年に小康（まずまずの）水準とされる800ドル（一万元）を越え、2000年には31,246元に達した。中央の国家統計局と國務院経済研究所は1992年以降、経済、文化、スポーツなどの12項目によって全国の100県を選出しているが、無錫県は1992年、1993年、1994年、1995年と4年連続して全国第1位となった。これは、特に、郷鎮企業の発展によって経済が順調に発展してきたことによる。2000年の工農業総生産額は806億元に達したが、その内訳は工業総生産額が792億元（郷鎮企業生産額は472億元）、農業、副業生産額が13億元であった。無錫県の発展は明らかに郷鎮企業による工業化に大きく依拠していた。工業総生産額の59.6%は郷鎮企業、残りの40.4%が国営・県営（国有・集団）によるものであり、無錫県においては郷鎮企業の比重が圧倒的に高かった<sup>3</sup>。無錫県の郷鎮企業は「蘇南」地域において発展した郷鎮企業の典型であった。

無錫県は1949年の解放以前から比較的民族工業が発達していた。特に、紡績工業、鋳物工業など

3 陸徳生『無錫県統計年鑑—2000年』無錫県農業部 2000年 36頁、54頁

で知られており、「小上海」ともよばれていた。また無錫県の人々は従来から上海、南京の工場に勤めることが多く、帰郷して工業に従事するなど、工業発展に必要な歴史的基盤がある程度形成されていた。

## 2 無錫県の郷鎮企業

無錫県の郷鎮企業は1955年に無錫県東亭春雷船舶工場が設立されたことをその嚆矢とする。その後、3年にわたる自然災害時期（1959－1961年）と10年間におよぶ文化大革命（1966年－1976年）のダメージを克服し、1970年12月の「北方農業会議」<sup>4</sup>の機会をとらえて、社隊企業の発展速度を速めることに成功した。1973年に無錫県の社隊企業の総生産額は、全国に先駆けて一億元を超えた<sup>5</sup>。80年代には、中央政府が提起した「農業発展の加速化に関する若干の問題決定」、「協同組織の企業の発展に関する若干の問題の規定」、「協同組織の企業が徹底的に国民経済的調整方針を実行する際の若干の規定」という一連の政策と中央・地方政府のさまざまな経済的奨励策や援助策を受けて、無錫県の郷鎮企業は一層の発展を遂げた。1980年から1990年にかけて、無錫県の経済は急速に伸展した。すなわち1990年の無錫県のGDPは39.72億元に達し、80年比で5倍増となった。県民所得は5.92億元から34.09億元へと増加し、80年の5.8倍となった。工農業総生産額は14.37億元から114.97億元へと増加し、80年の8倍となった。1991年に、無錫県の経済は“初期現代化”<sup>6</sup>のレベルに到達した。1992年に、小康水準を実現した段階で、無錫県の政府は「無錫県を社会主義現代化の新農村として建設する企画」を打ち出した。無錫県の県民は「企画」の目標に向かって歩調を合わせ、改革開放を旗印に、生産に専念した。1995年、政府は全国の農村の総合実力を比較して上位100県を選出したが、無錫県はそのトップに選ばれた。

さらに、1998年のGNPは前年比11%増となり、270億元を実現した。同様に固定資産投資は45億元、7.9%増となった。輸出額は3.09億ドル、4.4%増、農民の一人当たりの年間収入は5,342元、4%増であった<sup>7</sup>。

4 1970年12月に党中央と国务院は「北方地域農業会議」を開き、社隊企業の発展が農業生産、大工業の発展ひいては国民生活の安定に寄与すると位置付け、社隊企業の発展を促した。

5 陳文輝、石通清『農民与工業化』貴州人民出版社 1994年 254頁

6 江蘇省統計局は国際比較資料によって、経済発展現代化、社会構造現代化、生活現代化、社会発展現代化の4指標20項目の採点から、現代化の実現程度を5つの段階に分けている。すなわち予備段階、最初段階、初期段階、中期段階、そしてほとんど実現した段階である。“初期現代化”とは総合評価値0.71－0.80の間である。

7 冯治『無錫県農村現代化研究』人民出版社 1999年 286頁

### 第3節 無錫県における第一次改革とその限界

蘇南モデルの典型ともいべき無錫県の郷鎮企業は、集団経済の特性をもっていた。すなわち、農村行政機関と密接な関係を有し、“財産権の集団所有”と“所有権の政府所有”を特徴としていた。地方機関と郷鎮企業の所有者という二重の立場を有している郷・鎮や村の行政は、企業の利潤を最大にすることを唯一の目標としていたわけではなく、地元社会の発展や安定などの経済外的な目標についても考慮しなければならなかった。このため郷鎮企業は、国家や地方政府に対する納税以外にも、純利益の相当部分を割いて、地元の公共支出を負担した。そのうえ郷鎮企業に対する地方行政の課税や費用徴収は、多くの場合、明確な法律や行政規定に基づいていなかった。そのため、企業内部の「権責利」（権利、責任、利益）の関係が不明確となり、郷鎮企業の発展に深刻な否定的影響を与えていた。財産権と職権分離の予算体制もまた、地方政府の職能の転換にとって障害となった。企業構造の類似化、模倣競争の激化、過度競争の深刻化、産業構造の単一化といった諸問題も現れてきた。

郷・鎮政府は企業を所有していたために、農業支援、農業建設、公共福利などの費目を講じて、企業の収益を吸い上げることができた。地方政府の業績を引き上げることが企業の業績を改善することよりも優先された。このため、企業の経営目標が多様化し、郷鎮企業の発展には勢いがなくなった。政府の企業に対する過度の干渉、幹部の公私混同などが腐敗の形成を容易にした。このため世間を驚かせるほどの急成長を実現した1980年代において、すでに無錫県の郷鎮企業は管理と運営の両面で不効率という問題を抱えて、発展の壁にぶつかっていた。

無錫県の郷鎮企業は再び飛躍を実現するために、80年代の中期から一連の体制改革を行った。すなわち、郷・村政府による企業の直接経営（1983年まで）→一包三改の経営管理と分配制度の確立（1983年－1990年）→二段分配制度への移行（1990年－1994年）→資産保持・増殖請負制度への移行（1995年）（ここまですを第一次改革と呼ぶ）→第二次改革・財産権制度の改革（1993年－現在）という一連の改革である。第一次改革は主に経営制度の改善、完備を行ったが、無錫県は90年代半ばからの全国の郷鎮企業の民営化の波に乗り、改革をなお一層進めた。第一次改革の最終段階、すなわち資産保持・増殖請負制度の改革と平行して、無錫県では所有制・財産権改革（いわゆる第二次改革）が行われた。したがって、第一次改革と第二次改革とは時間的に重なったところがある。

#### 一 “一包三改”の経営制度と分配制度の確立

1983年、無錫県の堰橋鎮が初めて郷鎮企業の“一包三改”と称される改革を行い、経営管理と分配制度を確立した。具体的には企業内部で請負経営責任制度を全面的に実施し（一包）、幹部の任免制を選抜制に、従業員の終身制を契約制に、固定賃金制を浮動賃金制に変更した（三改）<sup>8</sup>。堰橋鎮で実施された一包三改の内容を『党史資料与研究』の1998年第3期に掲載された「堰橋鎮“一包

三改”的歴史創挙」を参考に検討する。

## 1 請負経営責任制度の導入

請負経営責任制は、社会主義的な全民所有制の基礎の上に、経営と所有の分離という原則を導入し、請負という形で国家（郷・村）と企業の責任、権利、利益関係を明確にするものであった。企業は自主的に経営管理を行い、独立採算性に基づく経営となった。請負経営責任制は経済制度であると同時に経営方式でもある。まず経済制度の面からみると、それは商品経済の発展と社会主義の堅持という2つの方針を結合させるための試験的な計画であった。他方、経営方式の面からいえば、それは経営責任と結びつくことで、企業内の各階層や各部門および企業間の関係を調整し、処理することを長期にわたって可能にした。この制度では契約を通じて、企業、部門、基本的な生産単位の責任者はその経済的な責任と利益を規定されるとともに、担当する職務に対して責任を負った。各契約の分担額を達成したあとの剰余の利潤はすべて企業のものとなった。また、企業の業績は給与やボーナスと連結された。すなわち、業績があがると企業の留保部分は増加し、労働生産性が上昇すると多くの配分が得られるようになった。請負経営責任制によって企業が商品生産と経営の単位となった。つまり、企業は生産と経営に対する自主権を持った。企業は増加した価値を郷・村に納めるほか、相当の部分を留保して自らのために使用するか積立を行い、これによって企業としての改革と発展の能力を得た。

1983年に堰橋鎮のすべての郷鎮企業は、鎮経済連合委員会を通じて、請負経営を実施した。請負基数は利潤を指標にし、具体的には販売収入、費用、コストなどの経済指標を基準として設定されていた<sup>9</sup>。企業内部では、利益を高めることを目指して請け負う経済指標を分解し、各職場、各組、各個人に分担させた。

請負者は責、権、利を同時に負った。すなわち請負期間中の企業の全責任を負うが、同時にその経済行為の一切の権利を持った。特定の制度に基づいて、従業員の賃金を上げたり下げたりすることができ、オーバーした分の利潤を分配することができ、さらに従業員の職場を変更することもできた。請負指標どおりに目標を達成ないしは超過達成した場合はそれなりのボーナスを与え、達成できなかった場合は、給料を下げることもできた。

8 「無錫県堰橋鎮郷鎮企業“一包三改”経験的報告」 1984年5月24日

9 請負経営には、三つのポイントがあった。一つ目は請負基数を決めることである。前年ないし過去三年間の実績の平均レベル、過去最高の記録レベルとこれから三年間の予定増加レベルをもとに、基数を決める。二つ目は分配方法である。利潤などの経済実績を基準に、分配する。まず国家に税金を払い、そして契約によって、鎮経済連合委員会に一部の利潤を上納し、残りの利潤を企業内部で分配することになっている。三つ目は企業内部で、労働具合に応じて分配する。計画どおり完成したかどうかによって、従業員の収入が上がったり、下がったりするわけである。

## 2 伝統的な幹部終身制の選抜制への変更

請負制による経営にはリスクが伴った。これに対応するために、経営者には資質が要求された。必然的に企業は外部からのリクルートによって優れた経営者を入社させ、能力を発揮できる場所を与えることになった。かくして、伝統的な幹部終身制は見直しを迫られた。責任を果たせない幹部にかわって企業家精神に富む経営者が台頭してきた。請負制の導入によって、招聘する形で企業の経営者を決め、条件にあうならば企業の代表にすることも可能になったのである。逆にいえば、条件にあわない場合には自動的に経営陣からはずされることになった。請負制はこれまでの幹部制度の問題点を解決し、人事制度の重要な核となった。それだけでなく、企業の経営者は責任、権限、利益を明確にしたうえで、経営現代化の要請に応じて、自分自身の経営管理能力を高めることが求められるようになった。市場における激しい企業間の競争のなかで鍛えられて、新しいタイプの経営者が能力を開発することとなった。

堰橋鎮の党委員会はすべての幹部に対して選抜制を実施することにし、幹部の終身制（職務終身制）を実質的に廃止した。その結果、責任感をもち、一定の業務知識があり、同時に経営管理能力を備えている若いリーダーが求められた。選抜方法として一般的には従業員が推薦して、民主的に決めることになっていたが、適当な人材が見つければ、企業と個人が直接契約を結ぶケースもあった。幹部の任期期間は通常二年間とされた。適任の幹部は引き続き留任できたが、不適任の幹部は解任されることもあった。選抜されたマネージャーや社長には自分の部下（副社長、製造部長など）を決める権力が与えられた。

## 3 従業員の終身雇用制から契約制への変更

請負経営責任制の実施に伴って旧来の企業の雇用制度は、変更を余儀なくされた。堰橋鎮では、郷鎮企業の従業員の終身雇用制を契約制に変更した。契約書を持っている従業員のみが、その企業で働くことを許可されることとなった。契約書では、従業員と企業の双方の権利と義務が明確にされた。契約期間には一年間と二年間の二通りがあり、その長さは作業の容易さなどによって決められた。契約した従業員が契約期間によく働いた時には契約を伸ばすことができたが、仕事振りが悪く、警告してもだめな場合には正社員からパートに等級を下げられ、時には解雇された。パート社員には正社員に保障されるボーナスと保険が与えられなかった。

## 4 固定賃金制から浮動賃金制への変更

1980年代の初頭まで、企業の分配制度は固定賃金制であって、労働に応じて分配することはなく、従業員の労働の差異を認めていなかった。堰橋鎮は1983年以降、郷鎮企業の幹部に対して基本賃金に加えて、浮動賃金とボーナスを支給するという賃金計算方法を採用した。基本賃金の20-40%が浮動賃金で、浮動賃金を請負指標に連動させ、点数で考査することになっていた。毎年一回考査



を行い、その点数に応じて浮動賃金が決められた。点数90点以上の幹部は浮動賃金の100%を得ることができ、90点以下の幹部は浮動賃金を下げられた。そのほかにも数多くのインセンティブが採用された。例えば、新製品の開発賞、努力賞などであった。技術員、管理員、セールスマンはいずれも、優れた業績を挙げた場合には報償を与えられ、年給が社長より高くなることもあった。

従業員も同じように浮動賃金制に従って、賃金が決められることとなった。単位で判定がつく場合には単位で計算し、つかない場合には毎月の生産量、質、消耗などの指標で点数がつけられた。各指標どおりに生産できた場合には70%の賃金が払われ、できなかった場合には、最低の生活費しか払われなかった。そして残りの分は年末にトータルの点数で賞罰が決定された。このやり方によって従業員の収入に格差が生じ、最高と最低の間では収入が倍ほども違う状況が生まれた。

## 5 “一包三改”の成果

堰橋鎮における“一包三改”制度の実施は、“働く者を励まし、怠け者を矯正した。‘大鍋飯’現象を無くし、従業員の積極性を発揮させた（1984年5月17日『無錫県堰橋郷の郷鎮企業の“一包三改”についての報告』）。”と評価されている。確かに、この結果として、堰橋鎮では再び経済発展が加速した。1983年、全鎮の農工副業の総生産額は6,828万元に達し、前年より74%も増加した。総販売額も80.7%増えて6,404万元におよんだ。農民の一人当たりの年給は504.51元になり、1982年に比べると2.0倍であった。郷鎮企業の総生産額は4,471万元で1982年を大きく上回る55.3%の伸びとなった。利潤は913万元を実現し、1982年比72.8%増を示した。国家に納入した税金は472.6万元で、前年の74.5%増となった。

1984年4月8日に、中共無錫県委は『無錫県堰橋郷の郷鎮企業の“一包三改”についての報告』を検討して、“一包三改”は農村の郷鎮企業にとって、偉大な意味を持っていると評価した。これがきっかけとなって、“一包三改”は無錫県の全域に普及していった。

## 二 “一包三改”制度の改善と完成

### 1 “二段分配”制度の確立

しかし1980年代の末には、この“一包三改”制度についても矛盾と限界が露呈してきた。市場の変化にふりまわされて、企業の経営業績が不安定になり、請負基数の確定が難しくなった。このため、企業の決算が困難になり、分配の合理性を維持することが困難となった。高分配、低蓄積、国家への多額の上納が求められ、その結果、企業の発展のために残った資金はごく僅かとなった。債務が増加し、成長力は失われた<sup>10</sup>。それに対応して錢橋、西漳、華庄、堰橋などの郷鎮では経営管理と分配制度の改善が探求されることとなった。そして純利潤に基づいた「二段分配」の分配制度

10 冯治『無錫県農村現代化研究』人民出版社 1999年 286頁

が新たに試みられた。その主要内容は次の如くであった：

第1に、純利潤の二段分配を実施した。鎮、村に上納する分（第一段）、企業に残す分、従業員の収入（第二段）にあてる分を3：3：4の比率で分配した。すなわち税金を除いた純利潤の中で、3割を所有している鎮あるいは村に上納した。3割は企業の発展資金として残した。そして4割は従業員の収入分配に使った。

第2に、従業員の収入にも二段分配を実施した。第一段は「基本収入」で、その額は各業界の基準にしたがって決められた。第二段は「浮動収入」で、企業の利潤をベースに分配が行われた。利潤が多ければ従業員の「浮動収入」も上がり、利潤が少なければ「浮動収入」も当然下がった。利潤がない場合には、「浮動収入」は認められなかった。

第3に、経営者の収入にも二段分配を実施した。経営者の報酬は基数と係数からなっていた。基数とはつまり基本収入であり、それは従業員の収入の平均レベルに相当した。係数とは浮動収入であり、従業員の浮動収入の倍に相当した。それは企業の売上総額、決算利潤総額、全資産に対する利潤と上納税金の比率、資産増加率などの要素で決められた。経営者の報酬は一般に従業員の平均レベルの200－250%ぐらいになった。

1991年になると、無錫県において二段分配制度を実施した企業数は3,684社にのぼり、全企業数の68.5%を占めた。翌1992年にはその数は4,812社に増加し、全企業数の89.5%に達した<sup>11</sup>。

二段分配制度の実施は、いちおう期待どおりの効果を収めた。「浮動収入」を通して企業の経営と個人収入とを連動させることによって、従業員と経営者の効率観念が高まった。企業は上納、蓄積、分配の三者の関係を調整し、企業発展用の資金を確保することができるようになった。企業の発展保留資金は1989年にわずか593万元だったが、1993年には一気に76,564万元に増えた。また二段分配によって企業は収入の決算方法を公開し、決算基準を統一することで、分配の透明度を高めた<sup>12</sup>。

## 2 “資産保持・増殖請負”制度の確立

二段分配制度は1990年から1994年にかけて大きな効果をもたらしたが、資産の保持・増殖に対する動機付けのインセンティブがなかった。加えて企業の外部環境が悪化し、製品の市場占有率が下がるとともに、不良債権が増大した。二段分配制度は、利益を企業、郷鎮政府、従業員の間で分配するが、欠損した場合のリスクの分配を行っていないため、経営リスクを全部郷か鎮（企業所有者）に負担させ、企業自体はなんの責任も負わない。このため利益流失などの問題が出てきた。無錫県は調査・研究を行い、測定・比較を繰り返した結果、二段分配制度を維持しながら、1995年に

11 以上の第一、第二、第三の内容は『無錫県社会主義道路50年（1949－1999）』中共無錫県党史事務室編 338頁－339頁による。

12 『農村経済調査研究』中共無錫県農村工作部編 1997年3月25日

資産保持・増殖請負制度を新たに実施した。その内容は以下のようになっていた。

第1に、資産保持・増殖の決算手段を強化した。会計委任制と会計計算制に基づき、分配可能な総額について帳簿上の利潤をもとに一律の方法で配分することが制度化された。総利潤の33%を所得税と公益支出に使い、その内29.7%は所得税に、3.3%は公益支出（企業を所有する郷、鎮に納め、公共福利、社会事業に使用する。）に割り当てた。納税後の分配については70%が資産使用費と企業再生産費、10%が法定公共積立金、20%が他の公共積立金と従業員の第二段報酬（浮動賃金）からなっていた。

第2に、基本報酬と各名目での支出をコントロールし、企業の分配備蓄基金と個人の調節基金制度を設立した。第一段の基本報酬を一人当たり年間1800-2400元にコントロールし、各名目の所得は基本報酬の金額内に抑えられた。可能な限り従業員の個人調節基金制度を設立することになり、分配レベルが低かったときには個人調節基金を従業員に返した。

第3に、経営者の報酬が企業利益、従業員の報酬と資産保持・増殖と結びつけられた。経営者の収入は資産保持を達成した場合の報酬、資産増殖指標を完成した場合の報酬、資産増殖指標を超えた場合の報酬の三つから成るとされた。（資産増殖指標を超えた奨励金の内、経営者は50%を得た。他の経営メンバーは50%であった。）

第4に、資産経営のリスク保証金制度が確立された。経営者および経営集團のメンバーのリスク保証金は、以下のように決められた。まず請負を始めるときに、経営者および経営集團のメンバーは一括して一定の保証金を差し出した。そして毎年の報酬の30%をリスク保証金として提出した。なお毎年の増殖奨励金を全額リスク保証金に交付した。こうして、リスク保証金を“個人の貯金”のように銀行に貯金した。郷・村の資産管理部門が代わりに貯金の手続きと保管を行った。このリスク保証金で経営リスクを背負った<sup>13</sup>。

こうした資産保持・増殖請負制度の実施は経営リスクの分散を実現し、“一包三改”と純利潤の二段分配制度を一段と発展させたものである。こうして資産所有者と経営者のそれぞれの責任が明確になった。経営者は利益を重視し、経営管理に責任感を感じるようになった。これによって資産保持・増殖制度は過去の短期利潤を重視した経営方式を克服した。企業資産を明らかにした上で、企業の純資産の増殖を基準に請負指標を設定した。こうして指標を確定しにくい、経営者が受け取りにくい、年末に決算しにくい、利潤の分配が難しいといった問題が解消されることになった。しかしながら、こうした制度の改革によっても企業の資産負債率が高く、企業の効率が低いなどの問題は、なお解決できなかった。これらの問題が郷鎮企業の改革を以下に述べる財産権制度の改革へと導いていった。

13 以上“資産保持・資産増殖”の内容は陳文輝、石通清『農民与工業化』（前掲注5）、340頁

#### 第4節 第二次改革——財産権制度<sup>14</sup>の改革

以上に述べてきた“一包三改”制度、二段分配制度および資産保持・増殖制度はいずれも無錫県の独自の制度改革で、いわゆる第一次改革と呼ばれるものである。これから述べる第二次改革は1990年半ばに入ってから全国で郷鎮企業の民営化が本格的に進行する中で、無錫県が行った改革である。

##### 一 財産権制度改革の原因

生産請負制、二段分配制度、そして資産保持・増殖制度は、無錫県の郷鎮企業の発展にとって大きな役割を果たした。しかし、これらの改革は一つの共通した限界を有していた。それは行政府が企業の財産権・所有権を把握したまま、経営体制、管理体制のみを改革したという点であった。しかしながら、市場経済の発達にともなって、財産権・所有権の明確化や集団資産の私有化、および政府の企業経営からの退出が必然的となった。けだし政府が企業の所有者として機能しえたのは、不完全な市場の下で、資源に対するコントロールが可能であり、企業に対する一定の優位性を保つことができたからであった。郷村政府は長い期間にわたって、土地の無料徴用や銀行などの信用獲得を可能にし、そうした経済資源に対するコントロールを通して企業の支配権を把握してきた。しかしながら、1990年代にはいつてから、郷鎮企業が直面する市場環境は大きく変わった。市場経済がますます深化するなかで、郷村政府が所有者として得られるものが減少し、コストとリスクが増大した。それと同時に郷村政府の資源調達能力が低下し、この点での企業経営者の役割が著しく増大してきた。

このような状態の下で、無錫県の県委員会と市政府は財産権の改革を中心とした“第二次改革”を遂行するという決断を下した。

無錫県の第二次改革に先立って、中国共産党は第14回大会（1992年10月）で“2つの転換”の重要性を述べていた。この“2つの転換”については、その後の1995年の第14期中央委員会第5回全体会議でも改めてその重要性が確認された。“2つの転換”とは、経済体制を伝統的な計画経済体制から社会主義市場経済体制へ、また経済の成長を粗放式から集約式へ転換させることであった。市場経済体制下の財産権を自由競争下に置き、人為的な管理・調整を排除する。そうでなければ、平等な競争と自由交換を実現することができず、市場経済は正常に成長できない、という認識がその基盤にあった。

しかしながら、無錫県および蘇南地域の郷鎮企業の体制は“政社合一”であり、政府が企業の経

14 企業に関わる権利と責任をめぐる公式、非公式の取り決めは、一般に企業の「財産権制度」と総称される。中国の郷鎮企業は、各地の経済的・社会的条件に立脚する存在であり、財産権のあり方もそうした条件によって多様な形をとる。

営を管理していた。政府と企業、すなわち政治と経済が分離されていなかった。生産と経営が、スムーズに行かない場合には、企業は政府に窮状を打開するための救済策を求め、一方、政府もあらゆる方法を講じて資金を調達したり、保証人として銀行から借金を行ったりしていた。企業にとって借りた資金は使うだけでよく、あとの返還のことは全部政府にまかせることができた。したがって、高利子で資金を借りるケースが少なくなかった。このため、企業の負債率は上昇を重ね、負債率が80%を超えた企業も存在した。訴訟が起こった場合には、政府が被告として裁判を受けることも多かった。こうして政府はしばしば無限のリスクを負うこととなり、他方で企業は市場競争に本格的に参入することなく、市場経済に適応することもできなかった。また郷鎮企業は技術レベルが低かったので、自由競争の厳しさから逃れようとした。そのため、市場の対応力をもった製品生産者として成長することができず、生産の拡大に当たっては、技術革新に挑むというよりは、より多くの生産要素を投入するという選択を行うことが一般的であった。こうした粗放型の生産拡大は生産効率の引き上げにはつながらず、郷鎮企業に新たな課題を残すものとなった。

かくして郷鎮企業は市場経済体制下の財産権を明確にすることが要求されるようになった。それまでは、無錫県においてはもちろんのこと、蘇南および全国においても郷鎮企業の財産権はきわめて曖昧であった。名義は集団の財産でだれもが有しているのに実際は誰のものでもなく、どの部分が自分のものなのかがはっきりしていなかった。財産権の曖昧さと財産所有上の“大鍋飯”（何から何まで同じ待遇をうける）が従業員のやる気を弱め、企業の活気を失わせ、経済効率を低下させてしまっていた。一部の企業は実質上の債務超過に陥って、経営を停止してしまった。例えば、制度転換前、東亭鎮の17社の郷鎮企業の内、4社は赤字であり、欠損金額は500万元にのぼった。そのうち3社は、債務超過ないしは資産と債務が等しかった<sup>15</sup>。不明確な財産権関係、間接的な利益関係という条件の下で、労働者に対する生産利益の還元を意味する請負制は、ある程度生産効率の問題を解決したが、なお不十分であった。長期的な視点に立って見た場合に、欠損、債務超過をもたらす可能性を孕んでいた。さらに、監督体制が不健全なため、一部の企業が社長やその親族所有の企業に変わってしまっていた。

くりかえすならば、市場経済体制の下での財産権は交換性、流動性を有しているが、伝統的な郷鎮企業は資産の使用権しかなく、完全な法人としての所有権を有していなかったため、財産権市場での交換ができなかった。またその結果として資源のよりよい配置、産業構造の調整もできなかった。

以上述べたように、伝統的な郷鎮企業の財産権制度は市場経済には適合しなかった。かくして財産権の改革は必然的となり、第二次改革が始まったのである。

15 中共無錫県事務室編『内部参考』 1996年5月7日（冯治 『無錫県農村現代化研究』人民出版社 1999年 289頁）

## 二 財産権制度の革新と第二次改革の内容

すでに1980年代末から、無錫県は所有権改革の実験を始めていた。まず最初に力を注いだのは郷鎮企業の株式合作社化であった。しかしながら予想通りの成果を得ることはできなかった。そこで無錫県は再び企業の現状を調査・分析した結果、県内の企業の間にかなりの実態の違いがあることを把握した。そして、単一の方法でこうした状態を改革することは困難であると判断した。共産党の第14回大会（1992年10月）で“2つの転換”の重要性が述べられた後、無錫県は1993年12月に開催された県委員会の第8期第6回全体大会で「経営体制を転換し、財産権の改革を重点に、現代企業制度の達成を目標として、改革を深化すること」を指示した。それに沿って、以下のような政策が実施された。

- 1 中核企業の財産権を変革した。中核企業は企業数としては少ないが、経済に占めるシェアがかなり大きい。これらの企業は社区、所有制、業界を問わず、法人（企業）、個人が株を購入することを通じて、財産権をあらためて組み合わせ、財産混合の所有制に変えた。

大会後、中核企業のほとんどは有限責任会社に転換したが、株式有限会社あるいは株式合作社に転換した企業も見られた。転換に際して郷・村などの地方行政は企業から極力手を引き、集団所有株や企業株など性格のあいまいな株式を廃止した。同時に企業の株式をなるべく有力な投資家や経営家に集中させた。これによって大量の資本を取り入れると同時に、体制の転換もスムーズにできるようになった。企業の規模と生産レベルもアップした。また、従業員が会社の株式を購入して、企業に投資するようになった。こうして、人々は賃金以外に配当や利子収入を得るようになったが、このことは画一的な分配制度を改めるための有力な手段となった。1995年末に、無錫県で資産が1億円を超えた郷鎮企業（億元企業）は110社を数え、中でも規模が一番大きい企業は年間売上が30億円を超えた。億元村が105村に増加した。1995年、無錫県の億元企業と億元村の工業生産額と納税額は、郷鎮企業全体の61%と85%を占めた。無錫県はこの215の億元企業・億元村を資金、人材、政策、産業構成の調整などの面で特にバックアップした。1996年に政府は紅豆、衆星の2つの郷鎮企業をさらに発展・成長させることを目的に優遇政策を与えた。

- 2 非中核の一般企業についても多種多様な方法で、活性化を図った。たとえば法人株ないしは個人株を発行させて有限責任会社あるいは株式合作制企業に転換させた。中核企業の場合の株式化と違ってのは集団で株式を掌握することを要求していないところにあった。
- 3 規模が小さく、しかも欠損している企業に対しては、改造が提案された。すなわちリース経営に変更する、財産権を個人経営に譲る、あるいは他の企業に吸収され、その資金をほかの企業の発展に使う、という方法であった。

改革は“一個提高、二個放開、三個建立”というスローガンのもとで実行された。“一個提高”とは、公有財の集中度とコントロール度を高めることであった。戦略的に経済の構成を調整し、財産権制度の改革と産業構成のレベルアップを結合させた。欠損した大型企業の制度改革を積極的に

実行した。企業の実情にあわせて、企業資産を新たに組み合わせ、法人資本と民間資本の両方を積極的に取り入れ、混合型経済と株式経済の発展を速めた。“二個放開”とは、中小企業の発展、私営経済の発展を奨励することであった。財産権の変革を通して株式会社、有限責任会社および私営企業を発展させ、集団企業の財産権の改革と私営経済の発展を同時に加速させた。“三個建立”とは、市場経済に適応する現代的企業制度を確立し、企業を真の市場競争主体とさせることであった。規範に合う社会保障制度を確立し、経済体制と企業制度が順調に転換するのを確保した。そして、行政と企業間の権利・義務関係の再編成を行い、経済の発展を有効に管理する政府の運営体制を設立した<sup>16</sup>。

このように経営制度の改革が中心となる第一次改革と所有制改革が中心となる第二次改革とではその内容が大きく異なっていた。第一次改革は、「集団所有」という建前の下で、企業の経営、管理、分配制度の改革を通して経営効率の向上を図ったものであったが、第二次改革では「集団所有」の建前が捨てられ、いかにして経営者が資本を支配できるようにするかという点に改組の力点が置かれていた。この改革は、効率的でない所有構造が資本の売買を通じてより効率的な所有構造に変わっていく過程であった。これらの改革を通して、無錫県の郷鎮企業は次第に現代化され、市場化され、そして国際化されて運営の効率性を高めていった。こうした改革の結果として粗放型経済から集約型経済への移行が実現された。

### 三 財産権改革後の株式と財産権構造

無錫県において改革の対象となった企業は、1998年12月までに総計6,565社にのぼった。それは全企業の83.72%を占めた。その内訳は株式有限会社3社、株式合作制企業392社、有限責任会社572社、リース経営会社408社、譲渡、競売の対象となった会社3,805社、三資企業<sup>17</sup>326社、生産を停止した企業1,059社であった。株式制経営の企業の株構造は表3で示されている<sup>18</sup>。集団資産は一定の基準で集団株、法人株、個人株、共同株に分割されている。

改革を行った6565社の無錫県の郷鎮企業のうち、株式合作制会社はわずか392社にすぎなかった。第一次改革において一旦「株式合作制」型の民営化を行った企業でも、資本の移転を通じて株式有限会社、有限責任会社、私営企業など、所有権のより明確な企業形態に転換しつつあった。一方で、多くの欠損企業がリースないしは競売の形で財産権の譲渡を実現した。表4は無錫県のリース・競売企業の財産権構造を示している。

16 陸榮徳『在改革創新中推進二次創業』（改革革新の過程で、第二次創業を推進する） 1999年6月22日（冯治『無錫県農村現代化研究』人民出版社1999年 298頁）

17 三資企業とは外資企業が中国に進出するときにとる3つの企業形態のこと。①合弁企業②独資企業③合作企業の3つをいう。合弁企業とは中国資本と外国資本の合弁による企業、独資企業とは100%外国資本による企業、合作企業とは資本参加によらない契約に基づいた企業間提携のことをいう。

18 中共無錫県農村工作部編『農村経済調査研究』1999年1月18日

表 3 1998年無錫県の株式制経営企業の株構造

(金額単位：万元)

項 目	企業個数	株 総 額	集 団 株	%	法 人 株	%	個 人 株	%	共 同 株	%
株式有限会社 <sup>19</sup>	3	20,913	18,841	90.09	454	2.17	1,619	7.74		
株式合作制会社 <sup>20</sup>	392	77,169	19,968	25.88	5,913	7.66	47,700	61.81	3,587	4.65
有限責任会社 <sup>21</sup>	572	92,734	22,116	23.85	10,264	11.07	57,258	61.74	3,095	3.34
合計	967	190,816	60,926	31.93	16,632	8.72	106,576	55.85	6,682	3.50

冯治『無錫県農村現代化研究』人民出版社 1999年 297頁

表 4 1998年無錫県のリース・競売企業の財産権構造

(金額単位：万元)

項 目	企業個数	集団のリース資産		年リース料	集団の譲渡資産	成 約 額
		総 資 産	純 資 産			
リ ー ス 企 業	408	82,751	30,067	5,562	1,517	1,401
譲渡・競売企業	3,805	49,720	49,720	18,098	78,198	77,728
合 計	4,213	132,470	79,786	23,660	79,715	79,129

冯治『無錫県農村現代化研究』人民出版社 1999年 297頁

## 四 財産権改革の役割

財産権の改革は無錫県の経済発展に新たな局面をもたらした。

## 1 改革は郷鎮企業の発展の新しい動力となった。

改革は財産権を明らかにし、所有者と経営者を明確にした。政府主導型の集団経済が次第に多種多様な所有制に変更された。良好な発展を見せていた中核企業は、財産権の改革で現代企業へと進化を遂げた。1990年代半ばに発展が行き詰まっていた多数の中小企業は、所有制の転換、競売、リース制などの形を通じて新たな発展を実現した。1996年6月までに、無錫県の郷鎮企業の中で郷・鎮の集団企業、株式制と株式合作制の企業、合資企業、私営企業の資産が郷鎮企業の総資産の中に占める割合は、それぞれ35%、24%、15.1%、25.9%であった<sup>22</sup>。集団企業の割合は全体の三割まで低下した。

19 株式有限会社：出資者の責任は、所有する株式額面と株数に限られている。・株式譲渡の権利を制限している。・従業員および従業員を除く株主の数を50人以下に制限している。・株式および社債の公募を禁止している。・供託金の公募を禁止している。

20 株式合作制会社：出資者が資金、実物、技術、労働力などを株に組織する会社。国の監督・指導を必要とする集団所有制の経済実体。

21 有限責任会社：出資者と経営者・社員とが建前上分離されている有限責任の会社。



他方で、私営企業の発展はめざましかった。1998年までに、全県の私営企業数は5,321社に増加した。その内、もともと私営企業だった企業は2,388社で、これは全体の44.9%にあたった。また財産権制度改革で新たに創設された企業は2,932社で、それは全体の55.1%をしめた。従業員の人数、総資産、売上高と納税額は、それぞれ10.2万人、91.8億元、136.2億元、4.46億元であり、全県の郷鎮企業でのシェアはそれぞれ35.2%、21.5%、28.0%、26.7%であった<sup>23</sup>。無錫県の官僚たちも以下のような政策で私営経済の成長を支援した。

- ① 1997年の第15回党大会における「国有経済の戦略的調整」と公有企業の「財産権の多様化」を認める方針に基づいて、私営経済を全県の経済発展の戦略的地位に位置づけた。
- ② 資本の登録、従業員の雇用人数、経営範囲に関する規制を緩和した。銀行からの融資、税金管理などの面において集団企業に対するのと同じような政策をとるようになった。私営業主が経済開発区で企業を起こすことを許可し、なおかつ必要な優遇政策を与えた。
- ③ 各鎮は私営企業の発展を促すサービスをより一層広げた。たとえば、洛社、港下鎮は、私営企業の家屋不動産証、土地使用証などの手続きを代行した。華庄、玉祁鎮は工商部と協力し、新規私営企業に対して必要な情報を提供した。また、私営企業の製品の開発・審査、品質のライセンス、生産許可書の申し込み、技術・市場情報の面で集団企業に対するのと同じサービスを提供した。各鎮は鎮レベル、村レベルの財務・統計管理ネットを整備して、私営企業の健全な発展を支援した。

## 2 改革の成果としてその他に以下のような事実を挙げることができる。

- ① 投資を多元的なものへと転換させた。資産所有者の多様化が投資の多元化を促進した。自己累積投入、外来法人投入、外資投入、私人資本投入および株、債券の資本市場の融資投入といった資本投資の道が形成された。
- ② 財産権を明確にしたことによって、企業の経営者が主な責任を資産所有者に対して有していることが明確にされ、企業は慎重な行動をとるようになった。
- ③ バブル期に過度の大量投入の結果として放置されていた資産が再び生かされた。1998年にこうした形で再活用された資産は全県で9億元を超えた<sup>24</sup>。
- ④ こうした改革を通して無錫県の郷鎮企業は資本金を中心とする資産管理の新体制を確立し、現代企業制度の基礎をも作り出した。
- ⑤ 以上の結果、1998年に無錫県は固定資産投入45億元を達成した。1999年1－5月、無錫県は投

22 陸榮徳「在改革創新中推進二次創業」1996年6月22日（冯治『無錫県農村現代化研究』人民出版社 1999年 298頁）

23 無錫県農業部『無錫県統計年鑑——1998年』64頁－71頁

24 貢永儉「寻找新的机会」（『無錫日報』1999年11月13日）

資の新たなピークを迎えた。新設された項目は468個であり、投入された資金は25.3億元にのぼった<sup>25</sup>。

## 終わりに

郷鎮企業はその誕生以来、経営責任と利益請求権を曖昧にしたまま発展してきた。市場メカニズムが十分に発達していなかった80年代までは、末端にある郷・鎮や村の行政は、土地・資金の調達、政策優遇の面で郷鎮企業の発展に大きな役割を果たした。所有制が曖昧であったにもかかわらず、郷鎮企業は改革初期の売り手市場の下では国有企業と比較して一定の優位性を具えていた。

しかし、売り手市場から買い手市場に転換した1990年代に、郷鎮企業の制度的欠陥が表面化した。厳しい市場競争のなかで企業が継続的に成長していくためには、所有制の変革が不可欠になってきた。

本稿での無錫県の事例研究から、一口に所有制改革といっても、1990年代半ば以前とそれ以降とは大きく内容を異にしていることが明らかとなった。90年代半ば以前の所有制改革は、まだ「集団所有」という建前をどのように維持しながら改革を進めるのかというジレンマの中で、集団の構成員一人一人が集団の資本と利潤に対する収益権と支配権を手に入れるようにする、という点に重きがおかれていた。ところが、90年代後半になると「集団所有」の建前は捨て去られ、近代的企業制度の導入を目標とした所有制改革が推し進められた。所有制改革の基本方向は企業財産の私有化、すなわち行政と企業の分離であった。郷鎮企業の名称には、もともと集団企業としての性格が表されていた（第一節参照）。この意味では、民営化された郷鎮企業を今後も郷鎮企業と呼ぶことは適当なのであろうか、という疑問も生じてくる。しかし、このような所有制改革が1990年代後半に蘇南一帯の経済に一層の発展をもたらしたことは確かである。

## 日本語の参考文献

- 中嶋嶺雄『中国の実験』、日本経済新聞社、1991年  
渡辺利夫『華南経済—中国改革・開放の最前線』、勁草書房、1993年  
丸川知雄『中国企業の所有と経営』、アジア経済研究所、2001年  
上野和彦『現代中国の郷鎮企業』、大明堂、1993年  
渡辺利夫『中国の経済改革と新発展メカニズム』、東洋経済新報社、1991年  
任文俠『現代中国の企業経営』、文真堂、1991年

---

25 前掲注（18）に同じ

- 閻満博『中国長江下流域の発展戦略』、新評論、1995年  
小島麗逸『中国の経済改革』、勁草書房、1988年  
厳善平『中国農村・農業経済の転換』、勁草書房、1997年  
九川知雄『中国企業の所有と経営』、アジア経済研究所 2002年

### 中国語の参考文献

- 楊步才、王栢森、錢麗平「江蘇省的鄉鎮企業」（『新華日報』、1998年12月17日）  
陳文輝、石通清『農民与工業化』、1994年、貴州人民出版社  
陳吉元『鄉鎮企業模式研究』、中国社会科学出版社、1988年  
雷強『港澳与珠江三角洲關係的研究』、中山大学出版社、1988年  
張毅『中国鄉鎮企業 難辛の歷程』、法律出版社、1991年  
歷無畏『中国沿海地区产业升级』、上海財經大学出版社、2002年  
劉国光『走向繁荣的中国经济』、中国社会科学出版社、1996年  
沈雲福『异军突起随行李』、蘇州大学出版社、1998年  
王正駿『锡山市乡镇企业的兴起与发展』、中国社会科学出版社、1997年  
王安嶺『蘇南涅槃』、江蘇人民出版社、2001年  
張桂岳 毛海『華夏第一县共同富裕之路探索』、中共中央党校出版社、1998年  
陶謙『蘇南經濟的改革与發展』、中国國際放送出版社、1992年  
陶友之『蘇南模式与富裕化道路』、上海社会科学院出版社、1988年  
藩宗白『江蘇的輝煌50年』、河海大学出版社、1999年  
黃士良『東風化雨20春』、江蘇人民出版社、1998年  
冯治『中国農民富裕化道路』、人民出版社、1999年  
孙达人『中国农民变迁论』、中央编译出版社、1996年  
储东涛『奔向小康与现代化的江苏』、江苏人民出版社、1998年  
宗菊如、张寿正、须俭『无锡乡镇企业的第二次创业』、江苏人民出版社、1998年  
茅家琦、李祖法『无锡近代经济发展史论』、企业管理出版社、1988年  
吳耀良『锡山市农业现代化道路探索』、中国农业出版社、1995年  
馬邦憲『鄉鎮企業的分配制度改革』、中共無錫県党史事務室編、2000年  
貢永儉「寻找新的机会」（『無錫日報』、1999年11月13日）  
宋红岗「大梦谁先觉」（『经济日报』、1994年2月8日）  
叶铭「人才工程激发企业活力」（『亚太经及时报』1993年2月11日）  
宗錦耀「透視新蘇南模式」（中国農業部、『中国鄉鎮企業年鑑2000年』、2000年）

中国郷鎮企業の所有制改革 薛 明潔

中共無錫県党史事務室編 『無錫県社会主義道路50年（1949-1999）』 2000年

中共無錫県農村工作部編 『農村經濟調查研究』 1997年3月25日

「从争論到超越」（『南風窓』、2002年6月）

「蘇南發展新動向」（『江蘇經濟』、2002年11月7日）

「堰橋鎮 “一包三改” の歴史創舉」（『党史資料与研究』、中央江蘇省委党史办公室、1998年）

無錫県人民政府事務室、『世紀之交調查録』、2000年

無錫県統計局 『統計情報』、2000年

中国農業部 『中国郷鎮企業年鑑』、各年版

無錫県農業部 『無錫県統計年鑑2000』、2000年

中国国家統計局 『中国統計年鑑』、各年版